

Van traditie naar ambitie

Koersplan

Sophia Scholen

2022 – 2026

Sophia
Scholen

Duin- & Bollenstreek



Inhoud

1. Inleiding.....4

- 1.1 Onze visie op de opdracht in 2022–2026 4
- 1.2 Grote uitdagingen 2022–2026..... 4
- 1.3 Onze regio 5
- 1.4 Uit het vorige Koersplan..... 5

2. Onze doelen in 2022–2026..... 7

- 2.1 Robuuste en onderscheidende basisscholen in de Duin- en Bollenstreek 7
- 2.2 Onderwijskwaliteit voorop, ruimte voor –vernieuwing en variatie 9
- 2.3 Meer partnerschap met kinderopvang en VO..... 11
- 2.4 Verdere verrijking bijzonder onderwijs.....12
- 2.5 Meer uit de schooldag halen13
- 2.6 Inclusiever onderwijs voor alle leerlingen..... 14
- 2.7 Volop investeren in collega's15
- 2.8 Van ouderbetrokkenheid naar educatief partnerschap17
- 2.9 Betere schoolgebouwen en –pleinen17
- 2.10 Solide financiën19

3. Afsluiting 20

Bijlagen 22

- Koersplan illustratie.....22
- Overzicht van doelen.....23

Koersplan: **Inleiding**

“Onze visie op onderwijs
reikt verder dan de
opleiding van individuele
leerlingen.”



1. Inleiding

1.1 Onze visie op de opdracht in 2022–2026

Ons basisonderwijs heeft een enorme impact. Het biedt onze leerlingen een fundament voor ontwikkeling tot mondige en zelfstandige burgers die volwaardig participeren in een democratische samenleving. Kennis wordt bijgebracht die onmisbaar is om de wereld te leren begrijpen in ieders verdere schoolloopbaan (kwalificatie), omgangsvormen worden aangeleerd die cruciaal zijn voor maatschappelijke deelname (socialisatie) en ieders zoektocht naar de eigen identiteit wordt gestart (subjectificatie/persoonswording), zoals omschreven door Gert Biesta. Wij willen op deze drie doelstellingen iedere leerling een ruim voldoende basis bieden, ongeacht afkomst, omgeving en steun thuis. De realiteit is dat de komende vier jaar niet ieder kind in de Duin- en Bollenstreek met gelijke kansen zal opgroeien, maar wij zien het als onze plicht om van al onze leerlingen hoge verwachtingen te hebben en hen ruim voldoende mee te geven en op weg te helpen.

Dat is een grote opdracht. We beseffen dat, indien ons primair onderwijs ondermaats is, de leerlingen die tekort zijn gekomen meestal onvoldoende mogelijkheden hebben om dat daarna te compenseren. Dat is een grote verantwoordelijkheid.

Onze visie op onderwijs – zeker primair onderwijs – reikt verder dan de opleiding van individuele leerlingen. Het waartoe van ons onderwijs is voor ons: maatschappelijke participatie. Een mens is een uniek individu, maar staat niet op zichzelf. Een mens is geboren in een gemeenschap en maakt daar deel van uit. Van jongs af aan heeft een kind daarin een rol, een stem en een verantwoordelijkheid. In ons onderwijs leren we kinderen de benodigde kennis en vaardigheden voor deze maatschappelijke participatie. Het aanbod en de aanpak kan aangepast worden op het individuele kind, maar wel zo dat het van betekenis is in de groep.

We erkennen dat spanning mogelijk is tussen enerzijds de behoefte van de maatschappij aan onderwijs dat socialiseert en leerlingen vormt tot deelnemers aan die maatschappij en anderzijds de onderwijsbehoefte van individuele kinderen om hun unieke talenten te ontwikkelen. Juist door die spanning te onderkennen, is een bewuste en juiste balans mogelijk.

De doelen in ons koersplan komen voort uit deze maatschappelijke opdracht. Het is ons richtsnoer in de keuzes die we maken.

1.2 Grote uitdagingen 2022–2026

De afgelopen koersplanperiode heeft Sophia Scholen succesvol geïnvesteerd in de basis op orde brengen. Dat laat echter onverlet dat we aan de vooravond van ons nieuwe koersplan helaas moeten constateren dat het primair onderwijs in Nederland, en in de regel dus ook ons basisonderwijs in de Duin- en Bollenstreek, beter moet. De leerresultaten in ons land, en ook bij enkele van onze scholen, zijn lager dan in veel vergelijkbare landen. Recent onderzoek toont aan dat de Rijksbesteding van het primair onderwijs onvoldoende is voor een ambitieus kwaliteitsniveau. Door in groep 7 en 8 het voortgezet onderwijs te bepalen, wordt er in ons land volgens de Onderwijsraad te vroeg geselecteerd, wat aantoonbaar leidt tot meer kansengelijkheid. Ondanks recente salarisstijgingen is de beloning van onze leerkrachten, schooldirecteuren en overige medewerkers minder dan hun verantwoordelijkheden rechtvaardigen en is er een loonkloof met collega's met vergelijkbare taken in het voortgezet onderwijs. Hoewel de maatschappelijke waardering voor het leraarsvak tijdens de coronacrisis is toegenomen, zullen er nog meer leraren moeten worden opgeleid. Het lerarentekort geldt niet alleen in de grote stad, maar treft ons ook nu al, en zal toenemen met de aanstaande pensioengolf.

Bijna 14 jaar nadat de Tweede Kamer zelf had vastgesteld dat haar sturing van het (basis)onderwijs te gedetailleerd en wispelturig was, heeft het Binnenhof nog altijd de neiging om losstaande aanwijzingen rechtstreeks

het klaslokaal in te sturen. Bestuurders worden gepasseerd, maar wel verantwoordelijk gehouden. Hun onderwijsorganisaties dienen zich te etaleren om keuzevrijheid en bekostiging te garanderen, terwijl samenwerking onontbeerlijk is om gedeelde maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden. Basisonderwijs gedijt bij kleinschaligheid, maar toegenomen complexiteit vergt een organisatie van voldoende omvang. Het zijn tegenstellingen die niet onoverbrugbaar zijn, maar van ons wel balanceerkunst vergen.

Naast bovengenoemde en andere uitdagingen binnen het onderwijs zelf, zullen we de komende jaren ook moeten omgaan met maatschappelijke vraagstukken die het onderwijs raken. Twee van de voor ons meest markante vraagstukken zijn duurzaamheid en polarisatie. Het zal grote inspanningen vergen om onze aarde leefbaar te houden voor toekomstige generaties. Zeker een organisatie die de jongste generatie opleidt, zoals Sophia Scholen doet, moet zich ervan verzekeren zelf optimaal te investeren in duurzaamheid, zowel in haar onderwijs als in haar bedrijfsvoering. Wat polarisatie betreft, weten we dat fricties tussen maatschappelijke groepen die thuis, in de rest van het land of zelfs internationaal worden opgestookt of juist beslecht, directe invloed hebben op de sfeer in het klaslokaal. We leveren onze bijdrage door bij leerlingen meningsverschillen bespreekbaar te maken en een geweldloze vereffening van conflicten aan te leren en voor te leven. Dat bevordert de op een school noodzakelijke sociale veiligheid.

1.3 Onze regio

De Duin- en Bollenstreek is landelijk gebied gelegen in de Randstad, waarmee het beste van twee werelden wordt gecombineerd, maar waardoor we ook de uitdagingen van allebei kennen. Onze leerlingen groeien op met groen en ruimte en onze medewerkers vinden er eerder een woning dan in de grote stad. Lerarenopleidingen en andere stedelijke voorzieningen zijn niet aanwezig, maar wel zeer nabij. Met de komst van inwoners die (tijdelijk) in steden of zelfs buitenland hebben gewoond, zijn de bevolking van de regio en de onderwijsbehoeften van ouders afgelopen jaren veranderd, zeker in nieuwbouwwijken. Dat zal in 2022–2026 niet anders zijn. Het aantal basisschoolleerlingen in de regio neemt al enige tijd af, en ook daarin voorzien we geen verandering.

1.4 Uit het vorige Koersplan

De ambities in 2018 in ons Koersplan 'Van groei naar bloei' waren als volgt geformuleerd:

1. *Kwalitatief goed onderwijs voor alle leerlingen met een stabiele opbrengst op alle scholen*
2. *Een verscheidenheid aan scholen die onderscheidend zijn door een divers aanbod*
3. *Duurzame verbinding met al onze partners*
4. *Het zijn van een betrouwbare, professionele en veilige organisatie*

Over het algemeen kunnen we stellen dat er duidelijk stappen zijn gezet op al deze fronten. Ten eerste is de onderwijskwaliteit van alle scholen goed in beeld en ook overal van voldoende basiskwaliteit. Ten tweede hebben meerdere scholen hun visie en profiel herijkt en opnieuw gepositioneerd. We vinden dat de diversiteit nog groter kan en dat is terug te zien in dit Koersplan. Ten aanzien van het derde punt heeft Sophia Scholen haar positie binnen de Duin- en Bollenstreek goed verstevigd. Bij alle overleggen zijn we aanwezig, op plaatsen ook leidend. Dit is een ambitie die we willen voortzetten in dit Koersplan, omdat we ons, mede door het aantal en de spreiding van scholen, verantwoordelijk voelen voor de regio. Tot slot is de organisatie voor haar medewerkers merkbaar zichtbaarder, transparanter en voorspelbaarder geworden door de standaardisatie van processen en digitale verbeteringen.

Omar Ramadan

Voorzitter College van Bestuur

Eveline Driest

Lid College van Bestuur

Koersplan: **Onze doelen** **in 2022-2026**

“Kennis laat je
de wereld begrijpen.”



2. Onze doelen in 2022–2026

Het koersplan is, in overleg met alle directeuren en met nauwe medewerking van een aantal schooldirecteuren en het MT van het centraal bureau, opgesteld door het College van Bestuur en past bij onze besturingsfilosofie; de bedoeling staat voorop en die willen we waarmaken in verbinding met onze omgeving en door initiatieven op de school mogelijk te maken. Een groot aantal interne en externe stakeholders, zoals leerlingen, hun ouders, alle medewerkers, gemeenten en andere onderwijsaanbieders zijn betrokken middels 23 interviews, enquêtes met 713 respondenten en enkele groepsgesprekken.

Het koersplan 2018–2022 richtte zich op de basis op orde. Dat was en blijft een goed doel. Het mag ambitie en excellentie echter niet blokkeren, zoals blijkt uit ons perspectief voor de komende vier jaar. Sophia Scholen is daar nu ook aan toe.

In aanloop naar dit koersplan hebben we onze richtinggevende kaders herijkt. Sommige piketpalen zijn verzet, andere zijn gehandhaafd. Onze koers 2022–2026 volgt uit onze missie, visie en uit onze kernwaarden verwondering, vertrouwen, verbinding, duurzaamheid en eigenaarschap. De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad heeft ingestemd met het koersplan en de Raad van Toezicht heeft het goedgekeurd.

2.1 Robuuste en onderscheidende basisscholen in de Duin- en Bollenstreek

Sophia Scholen en de Duin- en Bollenstreek horen bij elkaar. Als de regio het goed doet, hebben wij daar baat bij. En als Sophia Scholen goed presteert, vaart de regio daar wel bij. We ervaren een verantwoordelijkheid voor de opgroeiende jeugd in de gemeenten Hillegom, Katwijk, Lisse, Noordwijk en Teylingen die verder reikt dan (basis)onderwijs. Doordat we zo veel 4–12-jarigen mogen opleiden en met ruim 750 medewerkers en bijna 500 voltijdbanen één van de grootste werkgevers van de regio zijn, dragen we bij aan de Duin- en Bollenstreek. Omgekeerd geldt dat onze leerlingen en collega's behoefte hebben aan adequate jeugdzorg, een goede lokale economie, voldoende huisvesting en geschikt (openbaar) vervoer. We maken onze leerlingen bewust van wat hun regionale omgeving te bieden heeft, maar laten hen ook kennismaken met de wereld buiten de grenzen van deze streek.

Bij het opstellen van dit koersplan geldt dat de meeste leerlingen uit de regio naar één van onze scholen gaan – in Lisse, Noordwijk en Voorhout doet ruim de helft dat, in Hillegom, Noordwijkerhout en Sassenheim ruim driekwart. In Warmond en De Zilk mogen we verantwoordelijk zijn voor de enige school van het dorp. Katwijk vormt met minder dan één op de twintig leerlingen een uitzondering. In de meeste kernen in ons werkgebied zal in 2022–2026 de afname van het aantal 4–12 jarigen doorzetten. Op onze scholen in die kernen moeten we rekening houden met minder leerlingen. In een aantal kernen is de komende vier jaar nieuwbouw van gezinswoningen voorzien. Onze scholen op die plaatsen mogen rekenen op meer leerlingen.

Doel: we streven ernaar dat tijdens de duur van ons koersplan de huidige belangstellingspercentages per kern minimaal gehandhaafd blijven.

De Duin- en Bollenstreek is duidelijk begrensd. Er zijn maar weinig leerlingen die een regiogrens passeren op weg naar hun basisschool. Maar ons werkgebied is geen eiland – de Katwijkse nieuwbouwwijk Valkenhorst komt nabij Leiden, Warmond ligt dichterbij Oegstgeest dan bij de andere kernen van haar gemeente Teylingen en voor Lissebroek en Beinsdorp zijn Lisse en Hillegom veel meer nabij dan de grotere kernen van hun gemeente Haarlemmermeer.

Doel: we ambiëren geen scholen buiten de Duin- en Bollenstreek, ervan uitgaande dat er niet meer leerlingen dan nu de regiogrens passeren op weg van huis naar school.

Zowel in ons werkgebied als landelijk heeft enige consolidatie in het primair onderwijs plaatsgevonden, zeker door fusies van scholen, maar ook door fusies van stichtingen. De geringe omvang en daarmee kwetsbaarheid van school of stichting ligt meestal ten grondslag aan zo'n fusie. Als robuuste stichting met genoeg scholen en een stevig centraal bureau is er voor ons geen aanleiding of noodzaak tot fusie. We ervaren een verantwoordelijkheid voor een goed en gevarieerd aanbod van primair onderwijs voor alle leerlingen van de Duin- en Bollenstreek, ook als ze niet op één van onze scholen onderwijs genieten. De keuzevrijheid en onderwijskwaliteit zijn gebaat bij basisscholen die zich laten voorstaan op specifieke kenmerken.

Daarnaast is samenwerking tussen scholen en stichtingen nodig om gedeelde uitdagingen samen op te pakken. OBODB, de enige andere aanbieder van primair onderwijs die ook in alle gemeenten van ons werkgebied actief is, zien we als onze belangrijkste collega en partner. Bijscholing organiseren we sinds enkele jaren samen. Zoals begin 2020 ons bestuur is vernieuwd, geldt dat begin 2022 voor hen. Onze maatschappelijke opdracht rijkt verder dan alleen de leerlingen die bij ons op school zitten.

Doel: (1) In 2022 verkennen we met OBODB of een meer gezamenlijke aanpak van gedeelde uitdagingen mogelijk is, zoals het lerarentekort, de spreiding van scholen en de samenwerking met onder andere gemeenten en jeugdzorg. (2) We bieden een collegiale hand aan éénpitters in ons werkgebied, idealiter samen met OBODB. Toegewonnen verwachtingen van samenleving en overheid, geregeld leidend tot aanvullende regelgeving, zijn voor alle aanbieders van primair onderwijs uitdagend, maar zeker voor stichtingen van één school (éénpitters).

De ervaring leert en de overheid en onderwijsinspectie wijzen erop dat de onderwijskwaliteit op scholen van een te geringe omvang kwetsbaar is. We streven naar robuuste scholen. Afgelopen jaren bereikten we dat door vier scholenfusies. De implementatie van een aantal van die fusiebesluiten zal een deel van de periode van het nieuwe koersplan beslaan. We voorzien momenteel geen nieuwe scholenfusies.

Doel: We streven naar robuuste scholen van minimaal 150 leerlingen, ondersteunen kleinere scholen in het bereiken van die omvang, vertrouwen daarbij op medewerking van onze overige scholen in de nabijheid, overwegen fusie indien scholen geen zicht hebben op voldoende omvang en gaan actief in gesprek met andere stichtingen en gemeenten over spreiding van scholen.

Expats, kenniswerkers en arbeidsmigranten verblijven een aantal jaar in onze regio. Ons basisonderwijs is nu al geschikt voor hun kinderen, en zeker onze scholen die al vroeg Engels aanbieden weten dat. Toch groeit de behoefte aan een internationale school, in welke vorm dan ook.

Doel: (1) Indien in ons werkgebied een internationale school voor (onder andere) primair onderwijs wordt opgericht, zijn wij daar als grondlegger bij betrokken. (2) Het internationale karakter vraagt dat 'international awareness' van de medewerkers in onze scholen versterkt moet worden.

2.2 Onderwijskwaliteit voorop, ruimte voor – vernieuwing en variatie

De overheid is al jaren bezig met curriculumontwikkeling in het basis- en voortgezet onderwijs, en zal dat ook de komende tijd blijven doen. Na het rapport Onderwijs 2032 (2016) loopt Curriculum.nu al enige tijd, waarmee een landelijke curriculumherziening wordt beoogd, inclusief aanpassing van eindtermen en kerndoelen. Een en ander is vertraagd (o.a. door de coronapandemie), maar wij blijven dit volgen. Dat uit zich onder andere in dat we extra aandacht zullen hebben voor de kerndoelen wetenschap & techniek. Voor ons is tussen al deze ontwikkelingen wel één ding duidelijk: de basisvaardigheden (taal, lezen, rekenen en burgerschap) zijn voor ieder kind onmisbaar voor het verdere leven. Dat is een ‘conditio sine qua non’, dus daar leveren we in ons onderwijs nooit op in.

Hoewel wij ambitieus zijn op alle drie de doelgebieden van onderwijs (kwalificatie, socialisatie en personificatie), realiseren wij ons dat in de praktijk veel aandacht gaat naar de kwalitatieve meetbaarheid van leeropbrengsten, terwijl ons onderwijs zo veel meer is dan dat. Het aanbod én leereffect op onze scholen is breder dan de cognitieve kant (kwalificatie) en we willen het kind in zijn geheel recht doen (socialisatie en personificatie). Ons inziens zijn toetsen in de eerste plaats bedoeld voor de leerkracht om zijn/haar onderwijs mee te evalueren en de leerlingen te volgen en te ondersteunen in hun verdere ontwikkeling, niet om de leerlingen te classificeren.

Doel: (1) de stichting heeft een visie op brede onderwijskwaliteit en alle drie de doelstellingen hebben een plaats in het systeem van kwaliteitszorg, (2) iedere school kan in 2025 zichtbaar maken welke doelen zij beoogt op socialisatie en subjectificatie en hoe deze geëvalueerd worden als totaalpakket van de kwaliteit van het onderwijs.

De onderwijskwaliteit mag op geen van onze scholen onvoldoende zijn. Focus op ‘de basis op orde’ mag echter niet ten koste gaan van scholen die de potentie hebben om te excelleren. Zij verdienen evenveel aandacht om hun ambitie te bereiken.

Doel: Net als nu voldoen alle scholen aan de wettelijke eisen voor basiskwaliteit. In aanvulling daarop stellen we ons tot doel dat minimaal twee scholen de waardering “goed” van de inspectie verkrijgen.

Professionalisering en samenwerking onderling en met derden kan de onderwijskwaliteit verder verbeteren. De eerste helft van de koersplanperiode zullen we met NPO-middelen bovenschoolse experts voor bijvoorbeeld effectieve instructie en rekenonderwijs vrijmaken, alsmede orthopedagogen committeren. Hiermee beogen we de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren door de aanwezige kennis en expertise breder in te zetten.

Doel: Deze bovenschoolse experts en orthopedagogen ondersteunen leerkrachten in beter onderwijs, zodat die in de tweede helft van de koersplanperiode en daarna zonder externe hulp volgens een schoolevaluatie aanzienlijk beter in staat zijn alle leerlingen brede(re) basisondersteuning te bieden.

De maatschappij verandert steeds sneller. De demografie van ons land en regio verandert. Technische innovaties met grote implicaties voor ieders dagelijks leven volgen elkaar snel op. Globalisering en digitalisering zetten zich voort. De samenleving en arbeidsmarkt waar onze (aanstaande) leerlingen aan zullen deelnemen, gaan eisen stellen die nu nog moeilijk zijn voor te stellen – het basisonderwijs zoals we dat zelf hebben genoten, zou voor onze leerlingen in ieder geval onvoldoende voorbereiden op hun toekomst.

Functioneren in een digitale samenleving vergt meer dan op een device kunnen werken. Zeker voor kinderen is het nodig om de kansen van de bedreigingen van online verbondenheid te leren onderscheiden. Het leren wegen en verifiëren van informatie en het onderscheiden van als waar gepresenteerde fictie is cruciaal.

Doel: Uiterlijk per schooljaar 2023–2024 versterkt elke school de digitale geletterdheid van haar leerlingen volgens een leerlijn waarin computervaardigheden, veilig mediagebruik en computational thinking aan bod komen. Vanzelfsprekend geldt dat hiervoor de leerkrachten evenzo digitaal vaardig zijn.

Afgelopen jaren heeft Sophia Scholen haar onderwijs en organisatie behoorlijk gedigitaliseerd. Elke school heeft niet alleen papieren maar ook digitale lesmethodes. Krijtborden zijn uiteraard al lang vervangen door digiborden. Een Sophialeerling die aan de middelbare school begint, heeft al op chromebooks of andere devices gewerkt. Voor ons ambitieuze afstandsonderwijs tijdens de coronacrisis in 2020 en 2021, bleek deze ervaring van leerlingen met devices onmisbaar. We zijn geen voorstanders van volledig gedigitaliseerd basis-onderwijs en achten het bovendien wenselijk dat er verschillen zijn in de mate waarin onze scholen digitale middelen gebruiken, zodat ouders hierin hun eigen keuze kunnen maken. Wel zien we dat de digitalisering van de samenleving zal toenemen en dat het voor kinderen van groot belang is om 'digitaal wijs' op te groeien. Daarom stellen we een minimale norm voor elke Sophiaschool.

Doel: Uiterlijk per schooljaar 2025–2026 gebruikt elke school 1 chromebook of vergelijkbaar device per bovenbouwleerling.

Alle scholen werken in de cloud, serverruimtes kunnen andere bestemmingen krijgen. Deze tijd vraagt om een andere manier van werken en lesgeven. Schoolleiders, IB'ers, Leerkrachten en anderen moeten daartoe gefaciliteerd worden.

Doel: Uiterlijk in 2023 stellen we alle collega's in staat om een laptop te verkrijgen die zowel op werk als thuis bruikbaar is door de aanschaf hiervan fiscaal voordelig mogelijk te maken (mede afhankelijk van de mate waarin thuis wordt gewerkt). Ook zullen we bruikleen vanuit de werkgever onderzoeken. Hetzelfde geldt voor een mobiele telefoon(abonnement) of een vergoeding daarvoor. Sowieso is het streven om in 2025 alle desktops te hebben vervangen voor laptops, zodat er eenvoudig tussen werkplekken gevarieerd kan worden.

Met toenemende internationalisering is Engels in ons deel van de wereld onmiskenbaar de 'lingua franca'.

Al sinds 1986 is Engels verplicht in het primair onderwijs vanaf groep 7, maar steeds meer scholen beginnen daar al eerder mee. Landelijk doet een vijfde van de basisscholen dat vanaf groep 1.

Nog meer dan bij digitalisering, verdienen ouders de vrijheid om wel of juist niet te kiezen voor een school die al vroeg met Engels begint.

Doel: In elke kern met meerdere scholen geeft ten minste één van die scholen uiterlijk per schooljaar 2025–2026 Engels vanaf groep 1 en heeft dan de certificering tot Early Bird of vergelijkbaar gestart. De andere scholen beginnen uiterlijk in groep 5 met Engels.

Sophia Scholen heeft terecht een goede naam wat betreft traditioneel, klassikaal onderwijs. Dat willen we zo houden. Tegelijkertijd bieden we al enige tijd meer dan dat. Zo hebben we unit- en projectonderwijs en de Montessorischool in Noordwijk. We voeren momenteel geen andere traditionele vernieuwingsconcepten zoals Dalton, Jenaplan, of anderszins, al is De Nieuwe School in Noordwijkerhout een prille poging tot een uniek concept. Veel van onze ouders kiezen voor vertrouwd onderwijs, een hen bekende school en daarmee voor ons. Maar steeds meer ouders vergelijken bewust en zoeken iets nieuws, zeker als ze eerder elders hebben gewoond. In 2022 – 2026 streven we naar een grotere diversiteit in onderwijsconcepten binnen de kernen die we bedienen.

Doel: In het Katwijkse Valkenhorst stichten we halverwege de koersplanperiode onze tweede Montessorischool en in Lisse, Hillegom en Teylingen onderzoeken we in 2022–2026 of minimaal één van onze scholen daar haar onderwijsconcept integraal kan vernieuwen. We willen daarin onderscheidend en aanvullend zijn op het bestaande aanbod, ook van andere aanbieders. We streven naar diversiteit in samenhang.

2.3 Meer partnerschap met kinderopvang en VO

Geen andere sector is zo met ons verweven als de kinderopvang, waarmee we zowel de dagopvang van 0–4-jarigen, de peuterspeelzaal en de voor-, tussen- en naschoolse opvang van onze leerlingen bedoelen. We willen dat de manier waarop een Sophiaschool werkt aan de kwalificatie, persoonswording en zeker ook socialisatie van haar leerlingen beter dan voorheen gaat aansluiten bij de opvang van deze leerlingen, zeker indien die in hetzelfde schoolgebouw plaatsvindt. De betreffende pedagogisch medewerkers verdienen het dan ook om betrokken te worden bij het schoolbeleid. Minstens drie ontwikkelingen in 2022 – 2026 zijn hierbij relevant: de consolidatie van de kinderopvangsector, de politieke wens tot drempelloze opvang en de toenemende arbeidsparticipatie van ouders.

De sector consolideert snel, waarbij steeds meer lokale aanbieders onderdeel van landelijke en zelfs internationale partijen worden. Eind 2019 werkten we op onze 28 scholen samen met zo'n twintig kinderopvang-partners. Twee jaar later, bij de start van ons nieuwe koersplan, blijken de aanbieders op 22 van onze scholen onderdeel te zijn van twee bedrijven (Babilou of Partou), ook al opereren ze (nog) onder hun eigen merknaam.

Doel: We willen in 2022 met Babilou, Partou of beide een raamovereenkomst sluiten, die zowel voorziet in afspraken op instellingsniveau als op locatiespecifieke samenwerking tussen opvang en onderwijs. Deze twee partijen zijn daarmee nog geen preferente aanbieders – scholen houden de vrijheid om een kinderopvangaanbieder te kiezen met wie ze het beste een gezamenlijke pedagogische visie kunnen formuleren. Indien de school bij nieuwbouw of andere momenten een aanbieder kiest, worden altijd meerdere partijen vergeleken. Bovenstaande raamovereenkomst kan dienen als format voor onze afspraken met andere aanbieders. We hebben nu geen ambities om kinderopvang in eigen beheer te realiseren.

Diverse politieke partijen willen dat de kinderopvang een aantal dagen per week drempelloos en dus gratis wordt. We verwachten dat het nieuwe kabinet de toegang tot opvang inderdaad zal vergemakkelijken, en daarmee ook reguleren. We ondersteunen deze ontwikkeling, omdat we zien dat kinderopvang niet alleen een oplossing is voor tweeverdieners, maar ook pedagogische meerwaarde, zeker voor kinderen die een minder kansrijke start hebben. De verantwoordelijkheid voor vroeg- en voorschoolse educatie (VVE) berust bij de gemeenten. Drempelloze kinderopvang raakt direct de VVE-opgave.

Doel: We werken nauw samen met de VVE-aanbieders en bieden met ons onderwijs aan het jonge kind adequaat onderwijs voor deze doelgroep. We zijn gesprekspartner voor de gemeenten in ons werkgebied bij de vaststelling van hun VVE-beleid en voor alle kinderopvangaanbieders in onze regio bij een mogelijke stelselwijziging in de komende kabinetsperiode.

De medewerkers van de kinderopvang werken nauw samen met onze scholen en vaak ook in onze scholen. Waar zowel het onderwijs als de kinderopvang op dit moment kampen met grote personeelstekorten, willen we verkennen of we gezamenlijk interessante werk en doorgroeimogelijkheden kunnen bieden om zo meer personeel te werven en te behouden.

Doel: met minimaal 1 kinderopvangorganisatie maken we afspraken over duale banen met mogelijkheden voor opleiding en doorgroei.

Veruit de meeste van onze leerlingen gaan naar een middelbare school in ons werkgebied. Sophia Scholen is daarmee de grootste leverancier voor veel van die middelbare scholen. Een goede overgang van primair naar voortgezet onderwijs (VO) en een doorgaande lijn in onderwijsaanbod en ontwikkeling is cruciaal voor leerlingen.

Doel: In afstemming met het VO, formuleren we in 2022 stichtingsbeleid over hoe onze scholen een goede overgang van hun leerlingen naar een middelbare school mede mogelijk maken, onder andere door expliciete aandacht voor executieve functies.

Niet alleen afstemming maar ook samenwerking met het VO is nodig, in ieder geval in specifieke projecten. Met Stichting Fioretti Teylingen zijn we in 2021 de Groeiklas gestart en een onderzoek naar internationaal onderwijs. Elders is afgelopen jaren 10–14 of zelfs 4–18 aanbod ontstaan. Meerdere VO-scholen in onze omgeving hebben mooie faciliteiten voor onder andere techniek-onderwijs.

Doel: In de loop van ons koersplan starten we meerdere (project)vormen van gezamenlijk onderwijs met het VO.

De regio zet actief in op techniek als sector van ontwikkeling. De bollenteelt, de space en ook de nabijheid van bio-science in Leiden maakt techniek de meest kansrijke richting voor arbeid.

Het VO speelt hierin een grote rol, aangezien dat voorbereidt op vervolgonderwijs en loopbaan, maar het heeft ook gevolgen voor het vestigingsklimaat van internationale werknemers.

Doel: (1) Verkennen of wij hier met ons onderwijs expliciet op moeten aansluiten, bijvoorbeeld door 1 school voorloper te laten zijn. (2) Zorgen dat de leerlijn wetenschap & technologie (sinds 2020 verplicht) in onze basisscholen goed geborgd is.

De sectorraden van PO en VO werken steeds nauwer samen, waarbij een gezamenlijke code goed bestuur, CAO en zelfs sector(raad) funderend onderwijs in 2022–2026 mogelijk worden. We ondersteunen die ontwikkeling en bereiden ons erop voor. In andere zowel rurale als stedelijke regio's omvatten diverse onderwijsorganisaties zowel middelbare als basisscholen. Voor Sophia Scholen zien we daar geen noodzaak toe, tenzij veranderende regelgeving daartoe aanleiding geeft. Het verplaatsen van de selectie (keuze voor niveau van vervolgonderwijs) van leerlingen van het eind van de basisschool naar een brede onderbouw van het VO kan zo'n aanleiding zijn. In 2022–2026 voorzien we geen volledige stelselwijziging of integratie van sectoren, maar pilots of andere mogelijkheden om later te selecteren zou de overheid wel kunnen presenteren.

Doel: Indien de selectie in het funderend onderwijs wordt verlaagd, dan willen we onze ervaring daarmee duurzaam blijven inzetten.

2.4 Verdere verrijking bijzonder onderwijs

Enige tijd geleden was een katholieke school voor velen in ons werkgebied de logische keus, en voor een kleiner deel van onze ouders is dat nog steeds zo. Hetzelfde geldt voor een protestante school – ooit kozen velen daar bewust voor, nu doet een kleinere groep ouders dat. De meeste ouders kiezen voor één van onze RK- of PC-scholen omdat die goed bekend staat, mooie resultaten boekt en nabij is. Een toenemende groep ouders kiest niet voor een school op basis van één religie, maar de overgrote meerderheid ziet wel graag dat hun kinderen levensbeschouwing in het algemeen bijgebracht wordt.

In 2020 hebben we ons identiteitsbeleid gemoderniseerd op een manier die passend lijkt voor de komende koersplanperiode. Aansluitend bij de praktijk, hebben we toen expliciet gesteld dat onze scholen er niet zijn voor geloofsoverdracht of geloofsopvoeding. Ook hebben we verduidelijkt dat we geen religie uitsluiten. Vanuit onze waarden is iedereen welkom. Waar anderen menen dat er in de publieke ruimte geen plaats is voor godsdienst, weten religieuze leerlingen en ouders zich op al onze scholen gewaardeerd.

Doel: We geven identiteit echt inhoud, stimuleren het gesprek hierover op de scholen en waarborgen voldoende kennis en bekwaamheid bij medewerkers.

Met de modernisering van ons identiteitsbeleid, hebben we ruimte en kaders geschept voor Algemeen Bijzonder (AB) onderwijs, statutair al enige jaren onze derde denominatie. In 2021 hebben twee van onze RK-scholen in Noordwijk en Warmond hun grondslag gewijzigd in AB. Sinds jaar en dag moeten scholen in Nederland gesticht worden op basis van een denominatie. Met de Wet Meer Ruimte voor Nieuwe Scholen is dat sinds 2021 niet meer vereist, en volstaat een onderwijskundige grondslag ook. We beschouwen AB als een verrijking en versterking van het bijzonder onderwijs. In ons werkgebied lijkt er de komende jaren meer behoefte aan scho-

len op een levensbeschouwelijk neutrale grondslag, maar wel degelijk bijzonder onderwijs.

Doel: In de kernen zonder AB-onderwijs ondersteunen we onze scholen in de herijking van hun identiteit en – indien gewenst en gepast – omvorming naar AB, met als doel om in 2022–2026 minimaal een verdubbeling van twee naar vier AB-scholen te realiseren.

Sophia Scholen voorziet in PC-onderwijs. Waar in Katwijk bijna alle basisscholen een protestante grondslag hebben, staat dat in de rest van de regio onder druk. Het leerlingenaantal op de PC-scholen is het sterkst dalende. Wij willen dit aanbod beschikbaar houden voor onze regio.

Doel: Gedurende de gehele koersplanperiode voorzien we in de gemeenten Hillegom, Lisse, Noordwijk en Teylingen in PC-basisonderwijs.

In lijn met het DNA van onze stichting, garanderen we voldoende RK-onderwijs voor alle leerlingen in ons werkgebied. Doel: Fusie, opheffing of wijziging van denominatie zal in 2022–2026 niet leiden tot het verdwijnen van RK-onderwijs in een kern in ons werkgebied.

2.5 Meer uit de schooldag halen

De minimale omvang van de onderwijstijd is wettelijk bepaald en wordt door de inspectie gecontroleerd. We menen dat een dergelijke minimale onderwijstijd cruciaal is voor de organisatie en kwaliteit van ons onderwijs. Indien het niet verplicht was, hadden we zelf een norm gesteld (bij het ontbreken van een wettelijke norm voor de omvang van het afstandsonderwijs hebben we dat dan ook gedaan). Onverhoopte lesuitval door overmacht kan de minimaal noodzakelijke onderwijstijd in gevaar brengen. Bovendien kan een gewenste wijziging in schooltijden al snel belemmerd worden door het verplichte aantal uren.

Doel: Met ingang van schooljaar 2022–2023 plant elke school minimaal 11 uur (2 lesdagen) meer onderwijstijd in dan wettelijk verplicht. Dit hoeft niet ten koste te gaan van voldoende studiedagen voor leraren.

Op de meeste scholen wordt de schooldag onderbroken door een lunchpauze thuis of bij de tussenschoolse opvang, en is woensdagmiddag (en voor de onderbouw ook vrijdagmiddag) vrij. Hoewel we begrip hebben voor de wens van een deel van de ouders om die onderbreking te handhaven en wij zeker de meerwaarde van een kwalitatief goede tussenschoolse opvang erkennen, zien we ook de pedagogische voordelen van een continuooster. Leerlingen pauzeren dan met de eigen leerkracht, waardoor er meer rust in de groep is. We constateren dat steeds meer ouders een continuooster en/of gelijke dagen-rooster (zonder vrije woensdagmiddag) wensen en nog maar weinig scholen dit bieden. Vanwege de belangen van ouders, zullen we de schooltijden niet lichtzinnig aanpassen en alleen na hun wettelijk vereiste betrokkenheid en instemming.

Doel: In elke kern waar we minimaal drie scholen hebben, heeft minimaal één school in 2022 – 2026 een continuooster en/ of een rooster van gelijke dagen besproken met haar medezeggenschap en bij voldoende steun ingevoerd. Voldoende pauzes voor personeel, zoals omschreven in de arbeidsvoorwaarden, blijft daarbij gewaarborgd. Evenzo hebben we oog voor de financiële consequenties voor ouders en school van het aanpassen van schooltijden.

Om de brede ontwikkeling van kinderen te stimuleren en dit voor alle leerlingen mogelijk te maken, willen we de komende jaren onderzoeken welke mogelijkheden en behoeften er zijn om op een aantal scholen een naschools aanbod van sport en cultuur te (laten) organiseren. Dat kan via een in pandige kinderopvangaanbieder met wie we een integraal kindcentrum delen, maar het kan ook door andere partners (bijv. sportverenigingen in het dorp) worden aangeboden. De toegankelijkheid zal geborgd moeten zijn voor ieder kind.

Doel: In 2022 onderzoeken bestuur en bureau in overleg met directeurs hoe een naschools aanbod van sport en cultuur georganiseerd kan worden, met het doel om dit deze koersplanperiode op een overzichtelijk aantal scholen in te voeren.

Ons onderwijs stelt leerlingen in staat om zich te ontwikkelen tot mondige burgers die volwaardig participeren in een democratische samenleving. Burgerschapsonderwijs is terecht wettelijk verplicht. In de organisatie van ons onderwijs moet hier practice what you preach gelden. Doel: Uiterlijk per schooljaar 2023–2024 heeft elke school een leerlingenraad of vergelijkbare vorm van inspraak en participatie door leerlingen.

Voor maatschappelijke participatie is de school een oefenplaats. In 2021 hebben we het basiskader burgerschap opgesteld, waarin beschreven staat hoe de school haar rol als oefenplaats neemt. Wij nodigen leerlingen niet alleen op schoolniveau, maar ook op bestuursniveau uit om met ons na te denken en mee te praten over goed onderwijs. Zo hebben we voor dit Koersplan ook gesprekken met leerlingen gevoerd.

Doel: In 2023 realiseren we een Gemeenschappelijke Leerlingenraad op bestuursniveau, de GLR.

De ouderbijdrage is vrijwillig. Bij onze scholen is dat uiteraard zo. Er worden mooie activiteiten georganiseerd van de opbrengsten, veelal met medewerking van ouders en soms worden de gelden ook door hen beheerd. Hoewel we niets af willen doen aan de meerwaarde hiervan, knelt het toch dat er geld wordt gevraagd om activiteiten voor school te organiseren.

Doel: We onderzoeken voor- en nadelen van het afschaffen van de ouderbijdrage op al onze scholen en nemen hierover een besluit per uiterlijk schooljaar 2023–2024.

2.6 Inclusiever onderwijs voor alle leerlingen

De onderwijsbehoeften van leerlingen lopen uiteen en zijn soms uitzonderlijk. Ze hebben bijvoorbeeld een fysieke handicap, taalachterstand, meer of mindere cognitieve capaciteiten en/of problemen in gedrag. Vanuit onze visie op een inclusieve gemeenschap, willen we al die uiteenlopende kinderen zo veel en lang mogelijk passend bedienen in het reguliere onderwijs, dichtbij huis. Onze scholen hebben een inclusieve grondhouding. Bijzondere inzet kan meestal op school, zodat alle leerlingen zich optimaal kunnen ontplooiën. Dat vergt natuurlijk wel veel van leerkrachten en anderen. Het samenwerkingsverband primair onderwijs Duin- en Bollenstreek (SWV DB) heeft een norm voor basisondersteuning wat elke school minimaal moet bieden. Landelijk wordt ernaar gestreefd een norm te stellen die gelijk is over alle regio's.

Doel: (1) Sophia Scholen draagt actief bij aan het formuleren van de nieuwe norm voor basisondersteuning.

(2) Alle Sophiascholen voldoen aan de geldende norm van basisondersteuning.

We hebben geen ambities om zelf speciaal basisonderwijs of speciaal onderwijs te gaan aanbieden.

Wel willen we onze samenwerking met het SBO en SO verbeteren, niet alleen ten behoeve van tijdige detectie en vlotte overdracht van leerlingen die daar beter op hun plaats zijn, maar ook om onze basisondersteuning te optimaliseren en zelfs regulier en speciaal onderwijs onder één dak te laten samenwerken.

Doel: Bij de vernieuwing van de onderwijshuisvesting in deze koersplanperiode onderzoeken we het onder één dak brengen van twee scholen voor regulier en speciaal onderwijs en waar mogelijk zoeken we de combinatie met (jeugd)zorg.

Een veilige school is een voorwaarde voor leren. Alle scholen werken actief aan een goed pedagogisch klimaat en op al onze scholen is in 2021 eenduidig sociaal veiligheidsbeleid geïmplementeerd.

Wanneer leraren en leerlingen moeilijkheden ervaren in gedrag of interactie, moeten er snel en adequaat oplossingen worden gevonden.

Doel: Per schooljaar 2023–2024 committeren we een interne of externe gedragspecialist en heeft elke school een schoolbrede gedragsaanpak.

Niet alleen basisscholen in grote steden kennen leerlingen met taalachterstanden. Ook in de Duin- en Bollenstreek zijn er behoorlijk wat ouders het Nederlands onvoldoende machtig, waardoor hun kinderen met een taalachterstand op school beginnen. Het gaat om Oost-Europese arbeidsmigranten, in Hillegom en Noordwijkerhout relatief meer dan elders, om vluchtelingen en om kenniswerkers, beide verspreid over de hele regio.

Doel: We organiseren blijvend commitment bij gemeenten en andere PO-aanbieders voor het kostendekkend uitvoeren van de Taalklassen, onze regionale voorziening voor een (beperkt) deel van de anderstalige leerlingen. Ook alle andere leerlingen met een taalachterstand moeten voldoende ondersteund worden, reden om de daarvoor geschikte lesmethode LOGO3000 in te voeren op scholen die deze doelgroep het meest bedienen.

Meer- en hoogbegaafde kinderen die niet op niveau worden uitgedaagd worden evenzeer tekortgedaan als leerlingen met een taalachterstand die geen manier krijgen aangereikt om extra Nederlands te leren. Veruit de meeste meer- en hoogbegaafde leerlingen kunnen op de eigen school worden bediend, door zowel in de eigen klas aanvullend werk te krijgen als door een voorziening van meerdere scholen samen waar ze één dag(deel) per week ander werk krijgen. Toch zien we aan het aantal HB-leerlingen dat vastloopt of thuis komt te zitten dat er in onze regio behoefte is aan een voltijds HB-voorziening.

Doel: We willen deze koersplanperiode bijdragen aan een voorziening voor voltijds HB-onderwijs als onderdeel van het dekkend aanbod van het Samenwerkingsverband Duin- en Bollenstreek (SWV DB).

Ons Samenwerkingsverband Duin- en Bollenstreek (SWV DB) organiseert relatief veel arrangementen zelf en verstrekt in vergelijking met het landelijk gemiddelde relatief weinig middelen aan de onderwijsorganisaties om die arrangementen zelf te realiseren. Daarmee neemt het een relatief grote verantwoordelijkheid. De Inspectie complimenteerde in 2020 het SWV DB met haar zorgzaamheid. We vertrouwen erop dat de directeur SWV dit met haar team en in samenwerking met de onderwijsorganisaties waarmaakt.

Doel: We bespreken met de overige leden en directeur van SWV DB om over enkele jaren een evaluatie te maken van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de inzet, in vergelijking met vergelijkbare samenwerkingsverbanden.

2.7 Volop investeren in collega's

Weinig is belangrijker dan ons menselijk kapitaal. Voor goed onderwijs staat de leraar centraal. Deze leraar verdient een goede schoolleider. We realiseren ons dat we hen met dit Koersplan vragen deze doelen mede uit te voeren. Als bestuur moeten we hen dan ook in staat stellen dit te doen. We vragen om onderwijskundig leiderschap, toekomstgericht ondernemerschap en menselijke aandacht. Binnen Sophia Scholen nodigen we iedereen uit om een cultuur te creëren waarbij "je je kop boven het maaiveld kunt uitsteken". We zijn trots op al onze medewerkers. De schoolleiders en leraren staan altijd in de frontlinie, zoals de afgelopen tijd nadrukkelijk zichtbaar heeft gemaakt.

Voor het stimuleren en behoud van goede collega's is continue ontwikkeling en vooral ook gerichte professionalisering belangrijk. Professionalisering moet meer zijn dan het beschikbaar stellen van voldoende middelen. Het dient een gerichte interventie te zijn om geconstateerde uitdagingen en beoogde ambities van een schoolteam of medewerker te verbeteren. Blijvend in ontwikkeling zijn is een aangelegenheid van het hele team en vindt plaats in een open en veilige cultuur. Het onderwerp professionalisering is in de gesprekken-cyclus geborgd, maar is daarnaast afhankelijk van de professionele cultuur.

Doelen: (1) Iedere school heeft aan het eind van deze koersplanperiode een visie op en geborgde werkwijze van een kwaliteits-/verbetercultuur. (2) Minstens één keer per jaar volgt elk schoolteam een training gericht op het verbeteren of in stand houden van de kwaliteits-/verbetercultuur. (3) Bij het inzetten van (team)professionalisering is aantoonbaar hoe dit aansluit bij schooldoelen, gebaseerd op schoolzelfevaluaties, interne audits, even-

tueel onderzoek van de Onderwijsinspectie, klassenbezoek en/of collegiale feedback. (4) De Sophia Academie wordt een platform voor leren en kennisdelen. In 2024 vindt 75% van de professionalisering via de academie plaats. (5) Onderlinge samenwerking en verbinding wordt versterkt. Naast de reeds bestaande structuren (directeurenoverleg IB-netwerk, Doorbraakteams en Young Sophia) beogen wij nog minimaal 3 dergelijke lerende netwerken.

Voor een goed werkklimaat en persoonlijke ontwikkeling gaan cultuur en structuur hand in hand. Het HR-beleid is de structuur die ondersteunend is aan de professionele cultuur bij Sophia Scholen.

Doel: (1) Sophia Scholen past haar HR-beleid aan om de professionele cultuur verder te ondersteunen (minimum omvang aanstelling, beloningsdifferentiatie, stimuleren mobiliteit). (2) Het vitaliteitsbeleid kent per 2022 concrete doelstellingen per jaar, zowel kwalitatief als kwantitatief. Het verzuimpercentage toont de komende jaren een dalende trend, waarbij we streven naar 4,5% in 2025, wat onder het landelijke gemiddelde is.

Zonder af te doen aan de kwaliteiten van leerkrachten met een bachelor diploma – het overgrote deel in ons land – willen we meer master-opgeleide collega's, omdat we bij hen toegevoegde waarde zien in de onderzoeksmatige en verdiepte theoretische kennis.

Doelen: (1) Leerkrachten met een afgeronde masteropleiding worden actief betrokken bij onderzoeksopdrachten betreffende onderwijsverbeteringen op hun eigen of juist een andere school. Dit maken we bekend bij de zes universitaire lerarenopleidingen. (2) Voor het einde van de koersplanperiode heeft elke school minimaal één leerkracht met masterdiploma in dienst. (3) In aanvulling op leerkrachten die hun master hebben behaald voor indiensttreding, onderzoeken we de mogelijkheden om zittende collega's te faciliteren een relevante masteropleiding te volgen. Indien de vergoeding van de opleiding niet door de overheid wordt bekostigd, moet daarbij eerder gedacht worden aan het beperkt beschikbaar stellen van werktijd voor studie.

Het lerarentekort is een grote zorg. Sophia Scholen is een aantrekkelijke werkgever. De combinatie van een fijne werksfeer (professionele cultuur) en goede arbeidsomstandigheden en -voorwaarden maken dat we dat ook blijven. Zowel het aantrekken van nieuwe collega's als het behoud van bestaande medewerkers is essentieel. Onze scholen begeleiden starters optimaal. De PABO's zijn onze belangrijkste toeleverancier van nieuwe medewerkers.

Doelen: (1) Minimaal vier scholen ontwikkelen zich van stageschool naar opleidingsschool. (2) We gaan een meer intensieve en duurzame opleidingsrelatie aan met de PABO en de Universiteit. (3) Zij-instromers zijn een vast onderdeel van ons personeelsbestand.

De Duin- en Bollenstreek kenmerkt zich niet door een diverse populatie, maar dat neemt wel toe. Daarnaast is het zo dat teamleden met een verschillende achtergrond verrijkend zijn voor de professionele cultuur en voor meer kinderen een voorbeeldrol vervullen.

Doelen: (1) Onze collega's vormen een afspiegeling van de maatschappij. (2) In werving zetten we actief in op diversiteit (in selectie passen we geen positieve discriminatie toe).

2.8 Van ouderbetrokkenheid naar educatief partnerschap

We streven naar een succesvolle maatschappelijke participatie van onze leerlingen. Dat kan niet zonder goede communicatie met ouders over de vorderingen van hun kinderen en participatie van ouders. Het beschouwen van ouders als onderwijskundige partners is van belang, evenals een ouderparticipatie die zowel de formele medezeggenschap beslaat als de informele betrokkenheid bij de school. Hun toegevoegde waarde is bij het thuisonderwijs nog eens onderstreept. Doel: samen met scholen en GMR formuleren we een visie op educatief partnerschap.

Ouders hebben veel te bieden om (de organisatie van) ons onderwijs te ondersteunen of zelfs verrijken. Naast het begeleiden van uitjes, ondersteunen van vieringen en deelname aan de medezeggenschap, zijn hun professionele kennis en kunde inzetbaar, al dan niet in het hierboven beschreven naschoolse aanbod aan onder andere sport en cultuur.

Doel: In de koersplanperiode herijkt elke school haar beleid ten aanzien van ouderparticipatie.

Er is nog veel potentie om ouders meer te betrekken bij ons onderwijs voor hun kinderen. Dat begint met juiste en vaak betere communicatie, zowel met betrekking tot de ontwikkeling van individuele leerlingen als over de klas en school als geheel. Ouders worden nu afwisselend bericht per email, nieuwsbrief en via een app.

Doel: Uiterlijk per schooljaar 2023–2024 hanteren onze scholen, na uitwisseling hierover met elkaar, bureau en bestuur, een duidelijke schoolspecifieke strategie in het gebruik van de diverse communicatiemiddelen om ouders te berichten.

2.9 Betere schoolgebouwen en –pleinen

Goede huisvesting is onmisbaar voor ons onderwijs. Een prettig en modern ingericht schoolgebouw doet wonderen. Daar kunnen leerlingen in lijn met het onderwijsconcept afwisselend groepsdoorbroken, klassikaal, in groepjes en alleen werken. Daar is voldoende frisse lucht en daglicht. En daar is sport, spel en theater in pandig of nabij mogelijk en kan de kleinschaligheid van een groep in een groot schoolpand worden gerealiseerd. Daar hebben ook medewerkers ruimte voor zichzelf.

Doel: voor scholen die niet in aanmerking komen voor nieuwbouw, verbeteren binnenklimaat en zonwering.

Bij (ver)nieuwbouw maken we keuzes voor decennia. Dat doen we in gemeentelijke samenwerking en financiering. Ook in deze koersplanperiode zullen we conform het wettelijk uitgangspunt het bouwheerschap bij (ver)nieuwbouw op ons nemen. Ervaring van ons en anderen leert dat het bouwen van een school die achteraf te klein blijkt, grote nadelen heeft voor het onderwijs. Bovendien kost uitbreiding de gemeente veel meer dan meteen passend bouwen.

Doel: Bij het bepalen van de omvang van (ver)nieuwbouw – die idealiter uiteraard precies passend is – opteren we in de koersplanperiode liever voor een iets te grote dan een iets te kleine school, al leidt dat voor ons tot deels ongedekte exploitatiekosten. Keuze voor flexibele elementen bij de bouw voor toekomstbestendig onderwijs en mogelijke vernieuwing in concepten.

De arbeidsmarkt is overspannen. Verwacht mag worden dat de arbeidsparticipatie van ouders stijgt. Dat kan tot een groter beroep op kinderopvang leiden, zeker voor de jongste kinderen. Met meer (aanstaande) leerlingen van ons in de kinderopvang, worden doorgaande leer- en ontwikkelijnen nog meer van belang, die het beste te realiseren zijn met een in pandige kindpartner. Door huisvesting te delen, wordt pedagogische samenwerking op de werkvloer mogelijk op een niveau dat onhaalbaar is in aparte panden, al zien we ook de voordelen van een kinderopvang waar leerlingen van verschillende scholen elkaar ontmoeten.

Doel: Zowel bij (ver)nieuwbouw in 2022–2026 als bij duurzame leegstand in die periode streven we naar een geïntegreerd kindcentrum in samenwerking met een in pandige aanbieder van kinderopvang, waarbij we ons realiseren daarin afhankelijk te zijn van gemeenten.

De klimaatcrisis zal deze koersplanperiode meer dan voorheen tekenen. We zien het als onze opdracht om milieu-belasting te beheersen en duurzaamheid te bevorderen in onze bedrijfsvoering, zeker bij (ver)nieuwbouw.

Doel: (1) Bij de (ver)nieuwbouw van onze panden, streven we in het materiaalgebruik naar enige circulariteit. Dat vergt niet alleen het aandragen van technische mogelijkheden, maar ook een met de gemeente gedeelde ambitie in dit verband. (2) Speelpleinen dragen ook bij aan de klimaatbeheersing van het gebouw door begroeiing en ze zijn een ruimte voor waterberging. We bekijken welke pleinen al voldoen en waar verbetering nodig is. (3) Scholen die de komende tien jaar niet in aanmerking komen voor nieuwbouw, krijgen komende koersplanperiode een beter binnenklimaat en zonwering.

De isolatie van nieuwe schoolpanden is tegenwoordig zo goed, dat in aanvulling op warmtekoede-opslag het dak niet meer vol hoeft te liggen met zonnepanelen om een (bijna) energieneutrale school te bouwen. Een dak hiervoor onbenut laten is een gemiste kans.

Doel: We faciliteren lokale energiecoöperaties die de daken van onze scholen willen gebruiken voor zonnepanelen, zeker indien we die zelf niet nodig hebben om het gebouw (bijna) energieneutraal te maken.

Het schoolplein moet een verlengstuk van het klaslokaal zijn. Gelukkig hebben we al geen pleinen die slechts een betegelde vlakte zijn, maar meer is mogelijk.

Doel: Uiterlijk in 2023 is van alle schoolpleinen geëvalueerd in welke mate ze al uitdagen tot leren en bewegen, hoe groot de betrokkenheid bij de natuur is en in welke mate daar nog verbeteringen plaats moeten vinden. Op basis van deze evaluatie maken we een plan van aanpak.

Onze scholen zijn verbonden met de wijken waarin ze staan. We voelen ons verantwoordelijk voor onze omgeving, informeren en betrekken de buurt bij (buiten)schoolse activiteiten en zetten ons in om overlast van bijvoorbeeld parkeren en hangjongeren te beperken. Vaak is onze school één van de voornaamste publieke voorzieningen in de wijk of zelfs het dorp en is het de aangewezen plek om ook andere dan schoolse activiteiten te organiseren.

Doelen: (1) Alle schoolpleinen zijn zo veel en lang mogelijk openbaar, zodat ze na schooltijd ook gebruikt kunnen worden door buurtkinderen. (2) Bij leegstand en nieuwbouw onderzoeken we de kostendekkende mogelijkheden om multifunctionele accommodaties ten behoeve van buurtactiviteiten in de school te realiseren. (3) Alle scholen doen uiterlijk 2023 aan afval scheiden om leerlingen milieubewuster te maken, maar ook om bij te dragen aan het milieu.

2.10 Solide financiën

Bijna al onze inkomsten betreffen de Rijksbekostiging per leerling (ten opzichte van organisaties voor primair onderwijs van vergelijkbare omvang hebben we relatief weinig gemeentesubsidies). Bijna al onze uitgaven betreffen de loonkosten voor medewerkers, veelal leerkrachten. Met deze twee gegevens kan een solide financieel beleid niet anders dan rusten op groepen van voldoende leerlingen. Hoewel leerlingen in geen enkele andere onderwijssector zo veel uren per jaar onderwijs genieten als op de basisschool, is de bekostiging per leerling in geen andere onderwijssector zo laag als bij ons.

Doel: We streven naar een gemiddelde groeps grootte van 25 leerlingen met 1 leerkracht, en verlagen dat aantal leerlingen indien het nieuwe kabinet de bekostiging per leerling duurzaam verhoogt. Over de hoeveelheid ambulante inzet, zoals IB, onderwijsassistent en directie, stimuleren we het gesprek tussen directeuren, bureau en bestuur.

Voldoende financiële buffer is nodig om tegenslagen op te vangen. Momenteel is ons publieke eigen vermogen van bijna 10 miljoen euro ruimschoots voldoende om risico's af te dekken. We zullen de komende jaren zelfs negatief begroten om te voorkomen dat we onnodig oppotten. Dat doen we wel prudent, zodat het realiseren van een begroting zonder negatief resultaat – voorzien voor het einde van de koersplanperiode – mogelijk blijft zonder pijnlijke ingrepen.

Doelen: (1) Bovenmatig publiek eigen vermogen beheersen we deze koersplanperiode middels beperkt en gericht negatief te begroten. (2) Onze solvabiliteit, liquiditeit, huisvestingsratio en weerstandsvermogen blijven alle vier de boekjaren binnen de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie. (3) Hetzelfde geldt voor het eigen vermogen en de rentabiliteit, maar dan per 2025.

Koersplan: **Afsluiting**



“Ons basisonderwijs
heeft een
enorme impact.”

3. Afsluiting

Dit koersplan en haar vele doelen zijn afgeleid van onze visie op onderwijs zoals aan het begin van het koersplan beschreven. Die visie is samen te vatten in twee opvattingen:

1. ***Ons onderwijs gaat niet alleen om kennisoverdracht (kwalificatie), maar ook om het overdragen van omgangsvormen (socialisatie) en aanzetten tot persoonsvorming (subjectificatie). We vinden alle drie even belangrijk en menen dat ze elkaar versterken.***
2. ***Ons onderwijs dient niet alleen de vorming van de individuele leerling, maar het dient ook maatschappelijke participatie van leerlingen die onderdeel zijn van een samenleving. Juist door aandacht te hebben voor de spanning die kan bestaan tussen de individuele en collectieve onderwijsbehoefte, weten we een balans te bewaken.***

Ons koersplan is ambitieus en kent veel doelen. We streven liever naar het onmogelijke dan bij voorbaat te berusten in het haalbare. Bovenstaande onderwijsvisie is de inspiratie en het richtsnoer geweest voor al die doelen en vormt daarmee ook de rode draad. Veel doelen zijn behoorlijk concreet, zodat ze niet vrijblijvend worden. Tegelijkertijd benadrukken we dat dit koersplan niet in steen is gebeiteld. Onze context zal de komende vier jaar veranderen op manieren die we nu niet hebben kunnen overzien. Doelen mogen daar dan op worden aangepast, onze onderwijsvisie indachtig.

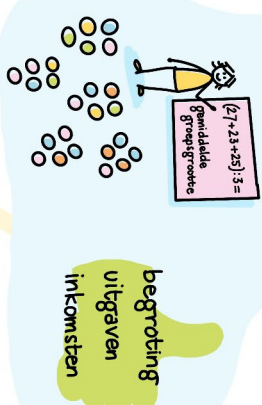
De doelen in dit koersplan zijn samen te vatten:

1. ***We willen robuuste en onderscheidende basisscholen in de Duin- en Bollenstreek.***
2. ***We zetten onderwijskwaliteit voorop en bieden ruimte voor onderwijsvernieuwing en variatie.***
3. ***We willen meer partnerschap met kinderopvang en VO.***
4. ***We wensen een verdere verrijking van het bijzonder onderwijs.***
5. ***We willen meer uit de schooldag halen.***
6. ***We streven naar inclusiever onderwijs voor alle leerlingen.***
7. ***We investeren volop in collega's.***
8. ***Van gaan van ouderbetrokkenheid naar educatief partnerschap.***
9. ***We willen betere schoolgebouwen en -pleinen.***
10. ***We houden de financiën solide.***

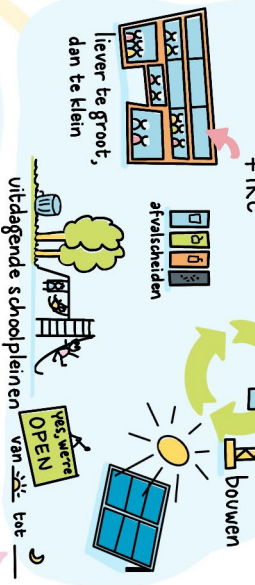
Gedurende het proces, maar zeker ook in 2026 zullen we terugkijken op wat we gerealiseerd hebben samen. Als bestuur willen we ons dan verantwoorden over de behaalde doelen. Per doel zullen resultaten 'afgevinkt' kunnen worden, maar overall hopen we dat we beoordeeld worden op een goede organisatiecultuur en goed onderwijs. In het nieuwe toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs is het mogelijk om de waardering GOED te krijgen als bestuur. Dit lijkt ons een mooie bekroning op de gestelde ambities.



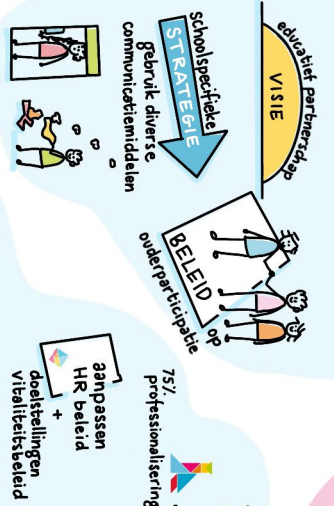
Solide financiën



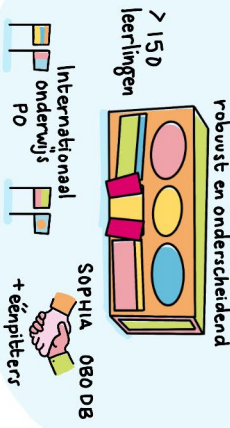
Betere schoolgebouwen en -pleinen + IKC



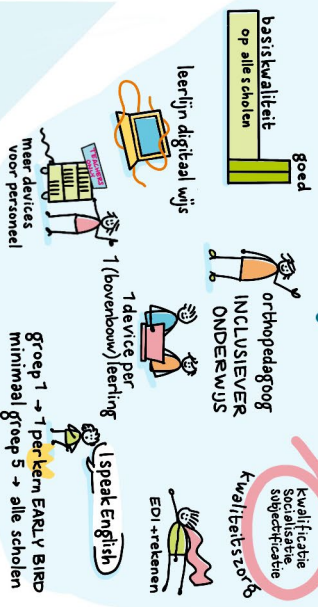
Van ouderbetrokkenheid naar educatief partnerschap



Robuuste en onderscheidende basisscholen in de Bollenstreek



Onderwijskwaliteit voorop, ruimte voor - vernieuwing en variatie



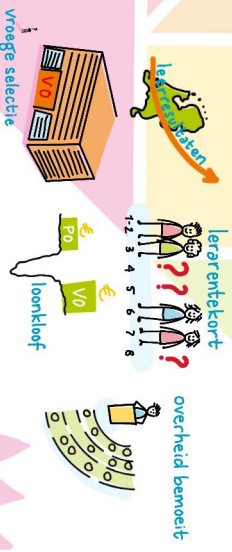
KOERSPLAN Van traditie naar ambitie 2022 - 2026

MISSIE + VISIE + KERNAARDEN
verandering, veranderen, duurzaamheid, verbinding, eigenaarschap

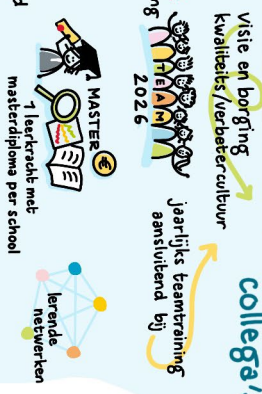
OPDRACHT



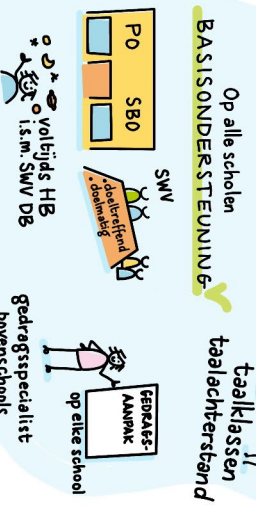
UITDAGINGEN



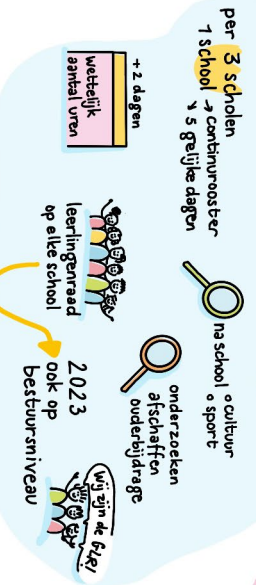
Volop investeren in collega's



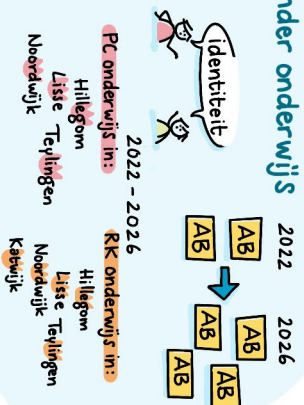
Inclusiever onderwijs voor alle leerlingen



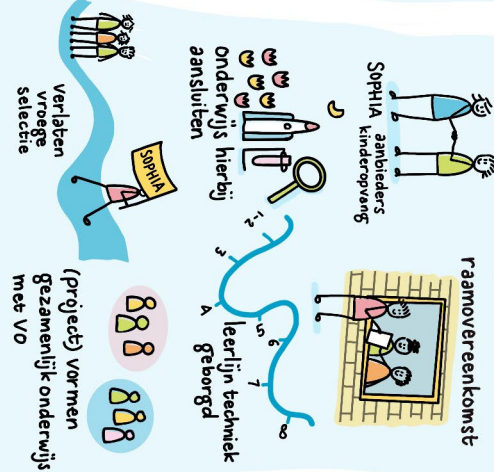
Meer uit de schooldag halen



Verdere verrijking bijzonder onderwijs



Meer partnerschap met kinderopvang en VO



Bijlage – Overzicht van doelen

Overzicht van doelen

Robuuste en onderscheidende scholen in de Duin- en Bollenstreek



nummer	onderwerp	start	einde
2.1 – 1	Belangstellingspercentages minimaal gehandhaafd	2022	2026
2.1 – 2	Behoud werkgebied	2022	2026
2.1 – 3	Samenwerking met OBODB versterken	2022	2026
2.1 – 4	Handreiking naar éénpitters	2022	2026
2.1 – 5	Scholen van >150 leerlingen	2022	2026
2.1 – 6	Mede-realiseren internationale school	n.t.b.	
2.1 – 7	'International awareness' vergroten	2022	2026

Onderwijskwaliteit, - vernieuwing en variatie



2.2 – 1.1	Stelsel kwaliteitszorg op drie gebieden	2023	2025
2.2 – 1.2	Alle scholen socialisatie en personificatie geconcretiseerd	2024	2026
2.2 – 2	>2 scholen GOED	2022	2026
2.2 – 3	Bovenschools (gezamenlijke) experts vaste manier van werken	2023	-
2.2 – 4.1	Leerlijn digitale geletterdheid op elke school	2023	2024
2.2 – 4.2	Alle leerkrachten digitaal wijs	2023	2023
2.2 – 5	1 Chromebook of vergelijkbaar device per 2 bovenbouwleerlingen	2022	2025
2.2 – 6	Faciliteren collega's met hardware	2022	2023
2.2 – 7	In elke kern met meerdere scholen ten minste één school Engels vanaf groep 1	2023	2025
2.2 – 8	Variëteit in onderwijsconcepten vergroot	2025	2026

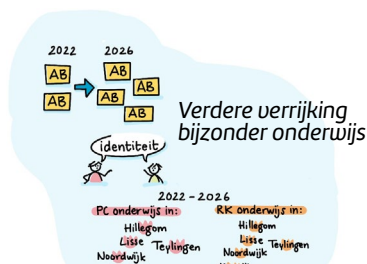
Partnerschap Kinderopvang



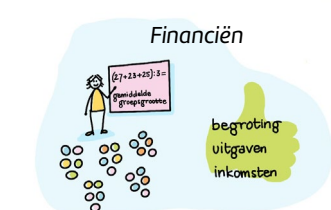
Partnerschap met voortgezet onderwijs



2.3 – 1	Raamovereenkomst sluiten met aanbieders	2022	2022
2.3 – 2	VVE-beleid met gemeenten, partners en in aanbod op scholen in orde	2022	2023
2.3 – 3	met minimaal 1 kinderopvangorganisatie afspraken over duale banen	2022	2023
2.4 – 1	Stichtingsbrede afspraken voor overgang po-vo	2022	2023
2.4 – 2	Meerdere projecten samen met VO	2024	2025
2.4 – 3	Verkennen voorloperschool Techniek	2022	2023
2.4 – 4	Borgen leerlijn W&T	2022	2023
2.4 – 5	Kennis en rol in selectie vervolgopleiding	2023	2026



2.5 - 1	Iedere school heeft identiteit omschreven en geeft er inhoud aan in de praktijk	2022	2023
2.5 - 2	Voorzien in AB-onderwijs in 4 kernen	2025	2026
2.5 - 3	Voorzien in PC-onderwijs in elke gemeente	-	-
2.5 - 4	Voorzien in RK-onderwijs in elke kern	-	-
2.6 - 1	> 11 uur (2 lesdagen) extra onderwijstijd gepland	2022	2023
2.6 - 2	In elke kern met minimaal drie scholen, minimaal één school een continu- en/ of gelijke dagen rooster	2022	2026
2.6 - 3	Onderzoek naar tussenschools en naschools aanbod voor elk kind i.s.m. gemeente en partners	2023	2026
2.6 - 4	Onderzoek naar afschaffen ouderbijdrage	2023	2024
2.6 - 5	Iedere school een vorm van leerlingparticipatie	2023	2024
2.7 - 1.1	Actieve bijdrage aan nieuwe norm	2023	2024
2.7 - 1.2	Alle scholen voldoen aan norm basisondersteuning	2022	2023
2.7 - 2	PO en SO onder één dak	2025	2026
2.7 - 3	Gedragsspecialist en schoolbrede gedragsaanpak	2023	2024
2.7 - 4	Aanbod voor anderstaligen waarborgen	2022	2023
2.7 - 5	Volgt HB	2025	2026
2.7 - 6	Verhogen doelmatigheid en effectiviteit van ondersteuning van SWV	2023	2026
2.8 - 1.1	Iedere school heeft een visie op en geborgde werkwijze van een kwaliteits-/verbetercultuur	2024	2025
2.8 - 1.2	Minstens één keer per jaar volgt elk schoolteam een training gericht op het verbeteren of in stand houden van de verbeter-/kwaliteitscultuur	2022	2023
2.8 - 1.3	(Team)professionalisering sluit aan bij schooldoelen	2022	2023
2.8 - 1.4	De Sophia Academie is een platform voor leren en kennisdelen: 75% scholing via academie	2024	2026
2.8 - 1.5	3 extra lerende netwerken	2024	2025
2.8 - 2.1	HR-beleid omvat minimum omvang aanstelling, beloningsdifferentiatie, stimuleren mobiliteit	2024	2025
2.8 - 2.2	Verzuimpercentage 4,5%	2025	2026
2.8 - 3.1	Leraar met masterdiploma wordt ingezet bij onderzoek	2023	2024



2.8 – 3.2	Iedere school min. 1 leraar met masterdiploma	2025	2026
2.8 – 3.3	Onderzoeken mogelijkheden voor vergoeding masteropleiding	2022	2023
2.8 – 4.1	Minimaal vier scholen ontwikkelen zich van stageschool naar opleidingsschool	2024	2026
2.8 – 4.2	Een meer intensieve en duurzame opleidingsrelatie aangaan met de PABO + Universiteit	2023	2025
2.8 – 4.3	Zij-instromers zijn een vast onderdeel van ons personeelsbestand	2022	2023
2.8 – 5.1	Onze collega's vormen een afspiegeling van de maatschappij	2025	-
2.8 – 5.2	In werving en selectie zetten we actief in op diversiteit	2022	2023
2.9 – 1	Bestuur en scholen hebben een visie t.a.v. ouderparticipatie	2024	2025
2.9 – 2	Elke school heeft beleid t.a.v. ouderparticipatie	2024	2026
2.9 – 3	Schoolstrategie voor oudercommunicatie	2023	2024
2.9 – 4	Een leerlingenraad op bestuursniveau	2023	2023
2.10 – 1	Bij nieuwbouw liever een iets te grote school en kiezen voor flexibele elementen	2022	2026
2.10 – 2	Ruimte voor kinderopvang in elk gebouw	2022	2026
2.10 – 3.1	Streven naar circulariteit in materiaalgebruik	2022	2026
2.10 – 3.2	Speelpleinen benutten voor klimaat en waterbeheersing	2022	2026
2.10 – 4	Zonnepalen op schooldaken voor lokale energicoöperaties	2022	2026
2.10 – 5	Speelpleinen moeten uitdagen tot bewegen	2022	2023
2.10 – 6.1	Speelpleinen openbaar	2025	2026
2.10 – 6.2	Bestrijden leegstand buiten lestijd door kinderopvang en/of andere buurtfuncties te faciliteren	2022	2026
2.10 – 6.3	Alle scholen scheiden afval	2023	2023
2.11 – 1	Gemiddelde groepsgrootte van 25 leerlingen	2023	2026
2.11 – 2.1	Bovenmatig publiek eigen vermogen beheersen middels beperkt en gericht negatief te begroten	2022	2026
2.11 – 2.2	Solvabiliteit, liquiditeit, huisvestingsratio en weerstandsvormen binnen signaleringswaarden	2022	2026
2.11 – 2.3	Eigen vermogen en de rentabiliteit binnen signaleringswaarden	2022	2025